





# Hvis der ikke er kærlighed på en arbejdsplads, så har man et problem

— Vi var måske sluppet lettere afsted ved at kalde det passion og engagement. Men vi insisterer på, at der er noget mere, fortæller organisationspsykologerne **Annemette Hasselager** og **Birgitte Bonnerup**. De har skrevet en bog om, hvordan psykodynamiske teorier kan give større indblik i, hvad der er på spil i arbejdslivet.

AF ANITA FRANK GOTH, JOURNALIST

Foto: Unsplash/Frederic Kober

# Psykodynamisk tænkning kan give mening for folk både som forståelse og inddragende praksis. Det er anvendeligt. Når enkeltpersoner eller en gruppe kommer til os for at få hjælp til at forstå, hvad der foregår, og når det, som allerede er forsøgt, ikke virker,

Arbejdsliv har gode dage. Arbejdet fylder, mentalt, tilmæssigt og i vores trivsel, i de flestes hverdag. Og hvert år spytter de danske forlag derfor også masser af bøger ud om arbejdsliv, ledelse, gruppedynamikker på arbejdspladsen og andre titler, der handler om, hvordan vi kan forstå og være i det moderne arbejdsliv. Mange af dem handler om, hvordan vi bliver mere glade medarbejdere og ledere. Mange er skrevet i regi af coaching. Få af dem hviler derimod på en psykoanalytisk tænkning. Endnu færre har ord som 'kærlighed' og 'ensomhed' i bogtitlen.

Men det er lige præcis definitionen på en bogudgivelse, to organisationspsykologer står bag. Annemette Hasselager og Birgitte Bonnerup udgav nemlig i sommers bogen *Kærlighed og ensomhed i arbejdslivet*. En bog, der ikke er bange for at bringe Freud ind i kontorlokalerne – eller de varme eller for den sags skyld knugende følelser, der lever i vores personlige liv, men også dér, på arbejdet.

- I mine mange år som praktiserende organisationspsykolog har jeg oplevet, at psykoanalytisk og psykodynamisk tænkning er enormt praktisk og anvendelig, når enkeltpersoner eller en gruppe kommer til os for at få hjælp til at forstå, hvad der foregår, og når det, som allerede er forsøgt, ikke virker, hvad enten problemet er et stort sygefravær, et højt konfliktniveau eller generel mistrivsel, siger Annemette Hasselager, den ene af forfatterne.

- Her kan teoriapparatet om de ubevidste dynamiske processer belyse, at det, som umiddelbart ser underligt og mærkeligt ud, er der en mening i.

Hun og kollegaen Birgitte Bonnerup, der begge er specialister og supervisorer i organisationspsykologi, har en fælles konsulentvirksomhed, hvor de rådgiver organisationer. Det er på den baggrund og med den erfaring, de har skrevet bogen. De vil gerne sætte fokus på, at de følelser og relationer, vi er vant til at tale om at have som mennesker i vores private liv, også gør sig gældende på arbejdspladsen, hvor vi ellers skal være 'professionelle', og at det kan være en nøgle til at forstå og arbejde med, hvordan arbejdspladsen fungerer.

Det er også derfor, de bruger ordet 'kærlighed'.

## En hverdagserfaring

- For os er det et modigt forsøg at kalde det kærlighed. Vi havde måske sluppet lettere afsted ved at kalde det passion og engagement, som er relativt velbeskrevet. Men vi insisterer på, at der er noget mere, kærlighed, som hverken er romantisk kærlighed eller kærlighed til gud, siger Annemette Hasselager og fortsætter:

- Kærlighed er mere end følelser. Det er også ansvar, det er også at relatere sig til andre og opgaven. Kærlighed rummer ambivalens og sammensatte følelser, det modsatte er ikke had, men ligegyldighed. Og det er et begreb, som vi vil bruge som en ramme for, hvad der er vigtigt i arbejdslivet.

hvad enten problemet er et stort sygefravær, højt konfliktniveau eller generel mistrivsel, kan teoriapparatet om de ubevidste dynamiske processer belyse, at det som umiddelbart ser underligt og mærkeligt ud, er der en mening i.

- Vi trækker også ømhed og evnen til at se og rumme den anden i en arbejdsrelation ind i begrebet. Også de ucharmerende sider, der nu engang hører med, tilføjer Birgitte Bonnerup.

For forfatterne mener, at kærlighed i sit nærvær eller fravær er en hverdagserfaring i arbejdslivet, lige fra kærlighed til opgaven, organisationen og muligheden for at indgå i arbejdspar eller andre relationer. Alt sammen elementer, der øger den enkeltes livskvalitet og frembringer det bedste i det arbejde, som bliver udført. Kærlighed gør det samtidig muligt at overkomme konflikter, problemer og andre udfordringer.

- Vi synes, at libidobegrebet er spændende og oplagt at trække frem i den psykodynamiske

tænkning, hvor vi tager udgangspunkt i Freuds tænkning om kærlighed og libido, og det er altså hverken romantik eller sex på arbejdspladsen, vi har skrevet om, tilføjer Birgitte Bonnerup.

- Vi er hele mennesker, når vi går på arbejde, følelser findes - ikke mindst de ambivalente. Man kan både elske og hade sin chef, være bange for sine medarbejdere og stole på dem eller som chef godt lide dem som enkeltpersoner, men synes de er skræmmende som gruppe. Og alt det er fuldstændig normalt. Følelserne er legitime, selvom man måske ikke skal tale om dem ude i det åbne rum. Hvis der ikke er kærlighed på en arbejdsplads, så har man et problem - men kærligheden kan også være skæv og ekskluderende. Med bogen vil vi altså gerne vise, hvordan vores relationer på arbejdet betyder noget, siger Birgitte Bonnerup og fortsætter:

- Fordi kærlighed findes og er en produktiv kraft, er det ikke det samme som, at noget kærlighed er godt, og meget kærlighed er endnu bedre. Vi er store fortalere for fornuftsægteskaber i arbejdslivet uden en overinvestering i arbejdet, hvor den enkelte bliver spist, som er risikoen for ildsjæle og iværksættere. Kærlighed koster noget - og kan også være en flugt fra noget, og det er den dynamik, vi gerne vil vise i bogen.

### **Psykodynamisk fundament**

- Psykodynamisk tænkning kan give mening for folk både som forståelse og inddragende praksis. Det er anvendeligt. Når enkeltpersoner eller en gruppe kommer til os for at få hjælp til at forstå, hvad der foregår, og når det, som allerede er forsøgt, ikke virker, hvad enten problemet er et stort sygefravær, højt konfliktniveau eller generel mistrivsel, kan teoriapparatet om de ubevidste dynamiske processer belyse, at det, som umiddelbart ser underligt og mærkeligt ud, er der en mening i, siger Annemette Hasselager.

Hun tilføjer, at kærlighed og ensomhed er i alle typer job, både for kassedamen i Netto, skolelæreren, sosu-assistenten og i professorens arbejde.

Bogen afholder sig fra at give anvisninger til praksis, men derimod ønsker den at skabe eftertænkksomhed og eftertanke. Derfor har forfatterne også tilstræbt at kommunikere på mange

forskellige måder i bogen. Åbningskapitlet præsenterer fx læseren for en buket af kærligheds- og ensomhedsfølelser samlet i den opdagede historie om familievirksomheden Food for Fridays, der sælger italienske madprodukter. Dernæst følger to store kapitler om henholdsvis kærlighed og ensomhed, og bogen afslutter med et teoretisk kapitel egnet til undervisningsbrug. Mellem hvert kapitel ses fotoværker af kunstneren Susanne Wellm.

### **Perceptiv identifikation**

Ud over libido-begrebet og begrebet om det ubevidste, griber forfatterne fat i tre af psykoanalysen og den psykodynamiske teoris begreber: projektion, projektiv identifikation og perceptiv identifikation. Sidstnævnte er ifølge forfatterne ikke som de to andre procesbegreber udfoldet i en dansk psykodynamisk tænkning.

- Når man står alene med begreberne projektion og projektiv identifikation, ender man nemt med at stå i en spejlsal og kun se sig selv. Men kærlighedsforhold handler også om at se den anden som forskellig fra én selv med de ambivalenser, der så hører til, fx. vrede og irritationer, men også ømhed. Begrebet perceptiv identifikation bidrager her til at forstå, at kærlighed også er at se den anden som forskellig. Oplevelsen og nydelsen af denne forskel er en del af kærlighedsforholdet, siger Birgitte Bonnerup og fortsætter:

- Alle tre begreber - projektion, projektiv, og perceptiv identifikation er centrale for, hvordan vi forholder os til hinanden og de dynamikker, der er i grupper og i par. På den ene side er der et udviklingspotentiale, fordi man kan spejle sig i den anden, men det er også grobund for destruktive processer, hvor syndebukke- og idealiseringsprocesser finder sted. Dilemmaet ved pardannelse kan fx være, at parret er for lukket omkring sig selv eller det kan forhindre den enkelte i at udvikle sig, når den ene står og gemmer sig bag den anden.

### **Ensom blandt mennesker**

- I bogen skelner vi mellem alenehed og ensomhed. Hvor det første er positivt, er ensomhed mere slidsomt, hvor de fællesskaber, man rækker ud efter, ikke er tilgængelige. En veludviklet alenehedsevne er ingen garanti mod ensomhed, men det er en hjælp til at håndtere den ensomhed, som arbejdslivet og livet i al almindelighed altid vil rumme, siger Annemette Hasselager og fortsætter:

- Vi belyser ensomhed fra tre vinkler: Ensomhed som en individuel oplevelse, der er tabuiseret og skamfuld, ensomhed, som knyttet til rollen, og

endelig ensomhed som gruppedynamik.

- Ensomhed kan være forbundet med rollen, både ledere og ansatte kan stå med følelser, de ikke kan dele. En kirurg skal fx ikke fortælle patienten, at de er nervøse for en operation eller en præst vise sin sorg til de pårørende ved en begravelse.

- Ensomhed som gruppedynamisk forhold er, når gruppen har et problem og fremfor, at problemet bliver håndteret i gruppen, bliver det projiceret over på en person, som kan føle sig mangelfuld, utilstrækkelig og vældig ensom, fortæller Annemette Hasselager.

### **Stort engagement kan betyde sårbarhed**

Bogen er også skrevet til dem, der lægger et stort engagement, henter identitet og meningsfyldte relationer i deres arbejdsliv.

Engagement er drevet af indre behov, men også af kærlighed til opgaven og opgaveløsning. Engagement kan tage overhånd, der er også noget, man går glip af, hvis arbejdslivet fylder det hele. For selvom nogle stillinger er meget rige i sig selv, sidder der måske en partner og tænker, at det der er ikke lige den person, jeg har valgt, eller nogle børn, som tænker, at betyder vi virkelig så lidt, tilføjer Birgitte Bonnerup.

- Det kan dog let blive normativt med en løftet pegefinger om, at vi arbejder for meget. Men vi er fortalere for en refleksion over, hvad folk arbejder med, og hvilket råderum, de har. Vi ser stor nedslidning og ulykke nogle steder, og noget af det, der så kan få den enkelte til at overleve, er kærlighed, hvor man fx i en ledergruppe kan stole på og har tillid til hinanden, og det er værdifuldt. Hvis jeg flytter over på en anden græsplæne, vil de umiddelbare vilkår ikke forandre sig meget, men der er måske ikke de samme primære bærende relationer. Og de gør en forskel, siger Annemette Hasselager.

### **At overleve organisationen**

- Bogen argumenterer for at have øje for fællesskaberne i en individualistisk samfundsstruktur, og altså ikke så meget "hvad er der i det for mig", men "hvad er det, jeg er en del af - og hvad bidrager jeg med", siger Annemette Hasselager.

- Det er altså ikke bare et spørgsmål om at passe på sig selv og sætte grænser, men også at passe på hinanden og et arbejdsfællesskab, slutter Birgitte Bonnerup.

*Kærlighed og ensomhed i arbejdslivet* af Birgitte Bonnerup og Annemette Hasselager er udgivet på Hans Reitzels Forlag. ●